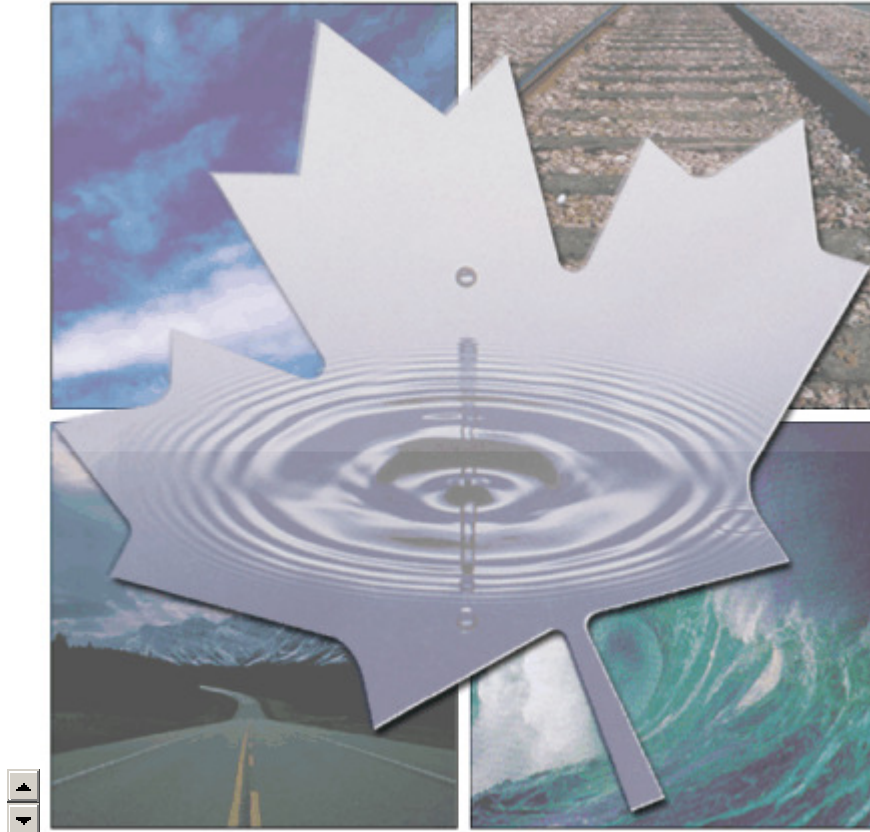


Services de vérification et de conseils
Intégrité, innovation et qualité



**Évaluation du suivi de la vérification des
contrôles du cycle de vie du projet de GI/TI**

1577-13/14-101

Table des matières

SOMMAIRE	1
1. Introduction.....	2
1.1 OBJET	2
1.2 contexte	2
1.3 Objectifs, portée et approche.....	3
2. Observations et évaluation	4
3. Intégration et centralisation des ressources de GI/TI.....	11

SOMMAIRE

Une évaluation de suivi des progrès de la direction pour donner suite aux recommandations de la vérification des contrôles du cycle de vie du projet de GI/TI de 2011 était comprise dans le plan de vérification de 2013-2014 en raison de l'importance des conclusions de vérification. Un suivi de vérification interne des plans d'action de la direction fait partie des exigences primordiales de la *Politique sur la vérification interne* du Conseil du Trésor et des *Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne* parce qu'il aide à assurer la mise en œuvre en temps opportun des recommandations de la vérification.

En 2011, la vérification des contrôles du cycle de vie du projet de GI/TI a été effectuée. Cette vérification visait à évaluer le caractère adéquat du cadre de contrôle de la gestion du Ministère pour les projets de GI/TI, à cerner les lacunes en matière de contrôle, le cas échéant, et à mettre à l'essai l'efficacité opérationnelle des contrôles existants.

La vérification a mis en évidence d'importantes faiblesses dans le cadre de contrôle de la gestion du Ministère pour les investissements en GI/TI. En conséquence, six recommandations ont été présentées à la haute direction de Transports Canada. Les six recommandations ont été acceptées par la direction et un plan d'action de gestion a été recommandé pour approbation par le Comité de vérification ministériel en juillet 2012. La direction a confirmé que toutes les recommandations avaient été prises en compte, à l'exception de la mise en œuvre d'un cadre de gouvernance mis à jour.

L'objectif du présent exercice était de faire une évaluation de l'état de la mise en œuvre de chacune des six recommandations de la vérification initiale. De plus, compte tenu du rythme de changement observé dans l'ensemble du gouvernement depuis la vérification, la portée de la présente vérification comprenait aussi une évaluation des mesures prises pour rationaliser les 379 systèmes du Ministère et la mesure dans laquelle les plans et processus de planification en matière de GI/TI cernent les risques et les enjeux liés à l'état de préparation au moment où le Ministère et le gouvernement s'attachent à centraliser davantage les services et les applications de TI.

De façon générale, d'importantes améliorations aux contrôles du cycle de vie du projet de GI/TI ont été observées pendant la vérification de suivi. Des processus rationalisés, des mécanismes plus rigoureux de production de rapports et des améliorations aux méthodes comptables ont été observés. De plus, avant d'être approuvés, les nouveaux projets proposés nécessitent maintenant des analyses plus détaillées des options et des résultats mesurables. Au moment de la présente évaluation, il y avait 11 projets de GI/TI en cours au Ministère d'un coût estimatif total (CET) d'environ 22 M\$, par comparaison avec 43 projets de GI/TI d'un CET de 97 M\$ au moment de la vérification initiale de 2011. Par ailleurs, des plans commencent à être élaborés pour consolider, rationaliser et intégrer les systèmes du Ministère de manière à accroître l'efficacité.

1. INTRODUCTION

1.1 OBJET

Une évaluation de suivi des progrès de la direction pour donner suite aux recommandations de la vérification des contrôles du cycle du projet de GI/TI de 2011 était comprise dans le plan de vérification de 2013-2014 en raison de l'importance des conclusions de vérification. Un suivi de vérification interne des plans d'action de la direction fait partie des exigences primordiales de la *Politique sur la vérification interne* du Conseil du Trésor et des *Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne* parce qu'il aide à assurer la mise en œuvre en temps opportun des recommandations de la vérification.

1.2 CONTEXTE

En 2011, la vérification des contrôles du cycle de vie du projet de GI/TI a été effectuée. Cette vérification visait à évaluer le caractère adéquat du cadre de contrôle de la gestion du Ministère pour les projets de GI/TI, à cerner les lacunes en matière de contrôle, le cas échéant, et à mettre à l'essai l'efficacité opérationnelle des contrôles existants.

Au cours de l'évaluation du cadre de contrôle de la gestion du Ministère, l'équipe de vérificateurs a pris en compte les éléments suivants :

- la structure de gouvernance mise en place par la haute direction afin de diriger, de gérer et de surveiller les projets de GI/TI;
- les pratiques du Ministère en matière de gestion des risques pour les projets de GI/TI;
- les contrôles du Ministère visant à veiller à ce que les projets de GI/TI génèrent les avantages attendus et soient achevés en respectant le budget, le calendrier et la portée approuvés.

La vérification a mis en évidence d'importantes faiblesses dans le cadre de contrôle de la gestion du Ministère pour les investissements en GI/TI. En conséquence, six recommandations ont été présentées à la haute direction de Transports Canada. Les six recommandations ont été acceptées par la direction et un plan d'action de gestion a été recommandé pour approbation par le Comité de vérification ministériel en juillet 2012. La direction a confirmé que toutes les recommandations avaient été prises en compte, à l'exception de la mise en œuvre d'un cadre de gouvernance mis à jour¹.

¹ Un cadre de gouvernance mis à jour faisait partie du plan d'action de la direction pour donner suite à la recommandation 4 de la vérification initiale.

1.3 OBJECTIFS, PORTÉE ET APPROCHE

L'objectif du présent exercice était de faire une évaluation de l'état de la mise en œuvre de chacune des six recommandations de la vérification initiale. La portée de l'évaluation comprenait l'évaluation de la conception des contrôles; l'efficacité opérationnelle des contrôles n'a pas été évaluée parce que bon nombre des contrôles n'ont que récemment été mis en œuvre et que la population dans laquelle un échantillon pourrait être tiré serait limitée. Le cas échéant, des exemples (p. ex. des modèles achevés) ont été examinés dans le cadre de l'évaluation de la conception.

Description du tableau : Le tableau ci-dessous présente la liste de quatre cotes possibles, qui s'accompagnent d'une description.

Cote	Description
Terminée	Tous les critères sont remplis et les éléments de conception requis de la recommandation ont été entièrement mis en œuvre.
En grande partie terminée	Même si tout n'est pas entièrement terminé, la grande majorité des critères ont été remplis et les ressources requises pour terminer le travail sont minimales.
En partie terminée	Certains des critères ont été remplis, mais bon nombre des éléments de la conception présentés dans la recommandation n'ont pas été mis en œuvre, et les ressources requises pour achever le travail sont considérables.
Non terminée	À peine quelques-uns, sinon aucun, des critères ont été remplis et des ressources considérables sont requises pour mettre en œuvre complètement tous les éléments de la conception des recommandations.

Compte tenu du rythme de changement observé dans l'ensemble du gouvernement depuis la vérification, la portée de la présente vérification comprenait aussi une évaluation :

- des mesures prises pour rationaliser les 379 systèmes du Ministère au moyen d'une intégration;
- de la mesure dans laquelle les plans et processus de planification en matière de GI/TI cernent les risques et les enjeux liés à l'état de préparation au moment où le Ministère et le gouvernement s'attachent à centraliser davantage les services et les applications de TI.

À l'étape de la planification, une évaluation des risques a été effectuée, comprenant l'examen de la documentation et des entrevues préliminaires. Un programme d'évaluation a alors été établi pour évaluer l'état de la mise en œuvre de chacune des recommandations de la vérification. L'étape d'évaluation du projet comprenait des entrevues et un examen de la documentation, de même qu'une revue des contrôles.

2. OBSERVATIONS ET ÉVALUATION

De façon générale, d'importantes améliorations aux contrôles du cycle de vie du projet de GI/TI ont été observées pendant la vérification de suivi. Des processus rationalisés, des mécanismes plus rigoureux de production de rapports et des améliorations aux méthodes comptables ont été observés. De plus, avant d'être approuvés, les nouveaux projets proposés nécessitent maintenant des analyses plus détaillées des options et des résultats mesurables. Au moment de la présente évaluation, il y avait 11 projets de GI/TI en cours au Ministère d'un coût estimatif total (CET) d'environ 22 M\$, par comparaison avec 43 projets de GI/TI d'un CET de 97 M\$ au moment de la vérification initiale de 2011. Par ailleurs, des plans commencent à être élaborés pour consolider, rationaliser et intégrer les systèmes du Ministère de manière à accroître l'efficacité.

Recommandation 1

Le sous-ministre doit veiller à ce que le Ministère se dote d'un plan de GI/TI approuvé, à ce que ce plan soit mis à jour régulièrement et à ce que des examens du rendement en fonction des plans soient tenus régulièrement.

Évaluation de l'état d'avancement de la mise en œuvre : Terminée

Des travaux considérables ont été effectués pour créer des plans stratégiques détaillés pour la période de 2012-2013 à 2015-2016 et la période de 2013-2014 à 2016-2017, de même qu'une mise à jour de mi-exercice pour 2012-2013 (la mise à jour de mi-exercice pour 2013-2014 est prévue pour novembre 2013).

Observations

Des éléments de preuve ont été présentés pour confirmer que la DGSGTI a déposé le plan pour 2012-2013 à 2015-2016 et le rapport de mi-exercice du plan stratégique et d'investissement en GI/TI de 2012-2013 (rapport de mi-exercice) au CGX; toutefois, il n'y avait aucun fait probant dans les dossiers de décision du CGX concernant une présentation, des discussions ou des décisions liées aux documents. Les dossiers de décision du CGX démontrent clairement une présentation et des discussions pour le plan de 2013-2014 à 2016-2017.

Le rapport de mi-exercice de 2012-2013 présente un tableau de bord de l'état de six indicateurs de rendement : la portée, le calendrier, le budget, les exigences opérationnelles, la gestion des risques et la pertinence opérationnelle. Le rapport de mi-exercice comprend aussi une annexe présentant un résumé de chaque projet. Toutefois, l'état des projets eux-mêmes n'est pas inclus dans le rapport de mi-exercice.

Possibilités à envisager par la direction

- Déterminer si le plan et le rapport de mi-exercice doivent être présentés au CGX et faire l'objet de discussions, conformément aux pratiques exemplaires, et, dans

l'affirmative, veiller à ce que les comptes rendus de décision indiquent clairement les discussions, l'examen et les décisions qui en résultent.

- Examiner le contenu et la structure du rapport de mi-exercice et envisager d'ajouter de l'information pour montrer plus clairement le rendement de chaque projet (p. ex. un rapport normalisé d'une page pour chaque projet).

Recommandation 2

Le SMA, Services généraux, doit fournir au CGX, annuellement, une liste suffisamment détaillée de toutes les propositions de projets de GI/TI recommandées (par exemple, un projet peut ou non être réalisé à moindre coût en adaptant une application existante) pour permettre la prise d'une décision éclairée et la surveillance.

Évaluation de l'état d'avancement de la mise en œuvre : En grande partie terminée

Une liste des investissements futurs proposés est présentée dans le plan stratégique et d'investissement en GI/TI, ce qui est une amélioration par rapport à l'information présentée dans le passé. Une annexe au rapport comprend maintenant des détails supplémentaires pour chaque projet comme une description du projet, les résultats attendus et le coût estimatif total; toutefois, il n'y a pas d'information concernant l'analyse des options qui permettrait de déterminer si le projet proposé pourrait avoir lieu en adaptant une application existante.

Observations

Une liste d'investissements futurs en GI/TI qui est proposée (liste d'investissements) fait partie du plan stratégique et d'investissement en GI/TI. La portée de l'information présentée au CGX à l'appui de la prise de décision a été améliorée depuis la vérification. Les descriptions de projet, les résultats attendus et les objectifs sont maintenant compris. Toutefois, la liste des investissements ne comprend pas d'information sur la question de savoir si le projet pourrait être adapté à partir d'une application existante. Les délais estimatifs ne sont pas compris non plus.

Nous avons observé qu'une analyse de haut niveau des options était une composante obligatoire du modèle de justification du projet d'investissement (modèle de justification) et une analyse plus détaillée fait partie du document d'approbation du projet (DAP). Comme le DAP est un document très détaillé, il n'est pas terminé avant qu'un projet soit théoriquement approuvé par le CGX. Toutefois, l'analyse de haut niveau des options dans le modèle de justification est terminée avant la préparation de la liste des investissements qui est envoyée au CGX, mais cette analyse n'est pas incluse.

Dans un examen des trois DAP, il a été observé que la qualité de l'information de l'analyse des options avait été améliorée par rapport au moment de la vérification initiale. Des exemples d'options envisagées comprenaient l'achat de systèmes commerciaux sur étagère (COTS), de même que l'amélioration des systèmes actuels déjà en place.

Possibilités à envisager par la direction

- Inclure l'analyse des options dans les listes d'investissements futurs proposés en GI/TI qui sont présentées au CGX, ainsi qu'un calendrier ou des délais estimatifs pour le projet. Veiller à ce que l'information soit suffisante pour évaluer l'harmonisation avec la stratégie en matière de GI/TI, y compris les orientations récentes vers les exigences multimodales.

Recommandation 3

Le SMA, Services généraux, avec l'appui du DPI et du directeur général, Finances et administration, doit examiner le cadre de contrôle en vue de le rendre plus convivial en le simplifiant et en corrigeant les lacunes fondamentales. En particulier, il doit être possible de mettre à l'échelle le cadre de gestion de projet afin de tenir compte de la taille, de la nature, de la complexité et du niveau de risque des projets.

Évaluation de l'état d'avancement de la mise en œuvre : Terminée

Des travaux considérables ont été réalisés pour améliorer les contrôles du cycle de vie des projets de GI/TI. Les améliorations résultent d'un effort de collaboration comprenant la participation d'une large gamme d'intervenants internes, la révision des documents, la communication et la formation pour la RCN et les régions. Ce travail a abouti à des procédures et à un processus clairs et concis pour le cycle de vie des projets de GI/TI.

Observations

Finances et la DGSGTI ont effectué et documenté un examen des diverses politiques et procédures se trouvant dans leurs documents respectifs sur les procédures relatives au projet, soit le processus d'approbation de projet du chapitre 210 du manuel TP117 et le Cadre de gestion de projet de GI/TI, afin de simplifier et de rationaliser les processus. Les deux groupes ont eu recours à un processus rigoureux de gestion de projet pour réaliser ce travail en mettant à contribution l'examen et la rétroaction des intervenants, en documentant les réunions et en distribuant des documents de travail, en communiquant officiellement les processus nouveaux et révisés et en donnant des séances de formation.

Le processus d'approbation de projet du chapitre 210 du manuel TP 117 de TC donne maintenant toute l'information requise, y compris les liens vers les modèles et les processus connexes.

Le Cadre de gestion de projet de GI/TI est un document de référence unifié, clair et concis qui décrit les processus de gestion de projet de façon détaillée et adéquate, depuis la planification jusqu'à la clôture et les leçons dégagées. Il fournit aussi des liens vers tous les modèles et processus connexes.

Les exigences liées au cycle de vie d'élaboration des systèmes du Ministère sont claires et les documents obligatoires ont été établis.

Possibilités à envisager par la direction

S. O.

Recommandation 4

Le SMA, Services généraux, avec l'appui du DPI, doit considérablement renforcer la surveillance des projets de GI/TI et l'établissement de rapports à leur égard et, dès maintenant, présenter un rapport bisannuel au CGX et, lorsque des risques importants sont cernés, en rendre compte plus souvent. Des rapports des progrès doivent indiquer tous les changements sur le plan de la portée, du calendrier et du budget et tous les problèmes/risques importants.

Évaluation de l'état d'avancement de la mise en œuvre : En partie terminée

Des rapports de vue d'ensemble du projet, ainsi que des rapports de mise à jour financière trimestriels se complètent pour cerner la portée, le calendrier et les modifications budgétaires, ainsi que les questions et les risques liés au projet de GI/TI en cours au Ministère. La visibilité de l'état d'avancement des projets de GI/TI au sein du Ministère s'en trouve améliorée.

Étant donné que des révisions au modèle de gouvernance de la GI/TI sont toujours en cours, l'état d'avancement de la mise en œuvre de cette recommandation est évalué comme étant en partie terminé.

Observations

De nombreuses améliorations ont été apportées à l'information sur la surveillance des projets. Un rapport trimestriel donnant une vue d'ensemble du projet est produit pour chacun des trois conseils de gestion des résultats stratégiques (CGRS) ainsi que pour le Comité opérationnel des services internes (COSI). Le rapport présente de l'information sur le rendement des projets de TI relativement à six indicateurs de rendement, un aperçu financier et des explications sur les écarts. Un résumé du rapport qui donne une vue d'ensemble du projet est aussi présenté au COSI. En plus de la vue d'ensemble, le DPI présente un dossier trimestriel au COSI, exposant l'état d'avancement des projets de GI/TI, de même qu'une liste abrégée des mesures recommandées (p. ex. poursuivre le projet, mettre fin au projet) pour chacun des projets de GI/TI.

Comme l'a demandé le CGX, les rapports donnant une vue d'ensemble du projet sont envoyés au COSI, aux planificateurs des CGRS et aux CGRS, mais non au CGX. Même si ce processus varie quelque peu par rapport à la recommandation présentée dans la vérification initiale, l'information atteint la plus grande partie du public visé parce que tous les membres du CGX sont membres des CGRS et du COSI, à l'exception du sous-ministre et du sous-ministre adjoint.

De plus, la DGSGTI transmet les rapports donnant une vue d'ensemble du projet aux Finances ministérielles, qui résument l'information dans un rapport trimestriel de mise à

jour financière présentant l'état d'avancement de tous les projets du Ministère, y compris les projets de GI/TI, au CGX. Toutefois, le rapport des Finances ministérielles ne comprend qu'un résumé de haut niveau des indicateurs de rendement (p. ex., état classé vert, jaune ou rouge pour le budget, la portée, les risques, etc.) et n'indique pas l'état des projets individuels. Comme il s'agit d'une présentation des Finances, la forme et le contenu sont déterminés par le groupe des Finances ministérielles.

Alors que les rapports établis pour le COSI et le CGX montrent l'état de la portée, du calendrier et des coûts, si un projet a été révisé (par une révision du DAP), les indicateurs de l'état sont fondés sur la portée, le calendrier et les coûts révisés et non sur les données initiales. En conséquence, le Ministère ne dispose pas d'une image complète du rendement d'un projet lorsque le DAP a été révisé. Enfin, la DGSGTI a mis à jour le modèle de gouvernance de la GI/TI pour le Ministère d'après les consultations avec les membres du CGX et les intervenants. Toutefois, lorsqu'il a été présenté au CGX en avril 2013, le CGX a demandé que le modèle soit remanié pour clarifier et expliciter le rôle général du CGX. Maintenant que le Ministère prend des mesures afin d'établir une stratégie pour l'architecture détaillée des opérations et des systèmes, le modèle de gouvernance fait l'objet d'une révision pour prendre en compte cette stratégie. Le but est de présenter un modèle de gouvernance révisé au CGX en décembre 2013.

Possibilités à envisager par la direction

- Examiner la portée et la structure de l'information que reçoit le CGX sur le rendement des projets de GI/TI et déterminer si elles sont adéquates.
- Assurer le suivi du rendement des projets en fonction à la fois de la portée, du calendrier et des coûts initiaux et révisés (le cas échéant) pour broser un tableau plus complet des résultats des projets de GI/TI.

Recommandation 5

Le SMA, Services généraux, avec l'appui du DPI, doit veiller à ce que chaque proposition de projet de GI/TI au CGX prévoit des résultats clairs et mesurables, à ce qu'un examen soit tenu après l'achèvement de chaque projet de GI/TI et à ce que les conclusions de cet examen soient présentées au CGX.

Évaluation de l'état d'avancement de la mise en œuvre : Terminée

D'importantes améliorations ont été apportées à la mesure des résultats en matière de rendement pour les projets de GI/TI. Un rapport sommaire à l'intention de la direction sur les résultats de la mesure du rendement opérationnel a été élaboré et présenté au CGX pour examen.

Observations

Conformément au Plan d'action de gestion, une mise à jour des instructions relatives à la mesure des résultats sur le rendement du document d'approbation de projet a été apportée pour aider les parrains de projet à élaborer des résultats mesurables. Bien que l'information soit quelque peu limitée (p. ex., il n'y a pas d'exemples de mesures appropriées), le document invite le personnel à consulter le Bureau de gestion des projets organisationnels pour obtenir de l'aide supplémentaire aux fins de la définition des résultats en matière de rendement. Des mises à jour ont aussi été apportées au cadre de gestion de la GI/TI pour guider la mesure du rendement. Cinq DAP récents ont fait l'objet d'un examen et nous avons observé que les cinq comprenaient des résultats mesurables et de l'information sur la façon dont chaque résultat serait mesuré, ce qui démontre une amélioration depuis la vérification initiale.

Un processus officiel de clôture de projet, comprenant un rapport de clôture obligatoire, a été établi et un rapport annuel a été élaboré, donnant un résumé de haut niveau des réalisations de chaque projet et soulignant la valeur qualitative du projet pour le Ministère et (ou) le programme. Il a été observé, toutefois, que deux projets qui avaient pris fin pendant la période visée par le rapport n'avaient pas été compris. Le dernier rapport a été envoyé au CGX sans réunion, offrant la possibilité que le DPI présente les conclusions à une réunion future du CGX.

Possibilités à envisager par la direction

- Un rapport sur tous les projets qui ont été parachevés pendant la période visée par le rapport annuel, même si le rapport de clôture n'est pas prêt.

Recommandation 6

Le SMA, Services généraux, doit veiller à ce que suffisamment de contrôles soient en place pour assurer, dans la mesure du raisonnable, l'exactitude des coûts d'un projet de GI/TI dans ses états financiers.

Évaluation de l'état d'avancement de la mise en œuvre : *En grande partie terminée*
La surveillance des comptes des travaux en cours, non seulement pour les projets de GI/TI, mais pour tous les projets du Ministère, s'est améliorée de façon considérable par rapport au processus en place au moment de la vérification initiale. Une faiblesse a été constatée dans le processus lié au moment du transfert des projets terminés du compte des travaux au compte des immobilisations.

Observations

Une liste trimestrielle des projets d'immobilisations en cours est tenue et régulièrement examinée en fonction de l'information du système financier du Ministère (c.-à-d., Oracle). Il s'agit d'une amélioration considérable par rapport aux processus en place au moment de la vérification initiale.

Aux termes du Plan d'action de gestion, Finances devait « demander une confirmation trimestrielle concernant l'état d'avancement des travaux en cours auprès des conseillers en gestion financière et des chefs régionaux de Finances et Administration afin d'assurer le suivi, le rapprochement et l'achèvement des projets dont les travaux sont en cours ». Bien que les demandes trimestrielles soient envoyées, Finances ne fait pas le nécessaire pour que les projets terminés soient transférés en temps opportun du module des travaux en cours au module des immobilisations. D'après les procédures de clôture quotidiennes et de fin de période du Ministère, les immobilisations liées au projet en cours terminé sont inscrites dans le module des immobilisations dans la période au cours de laquelle les immobilisations sont mises en service (utilisation productive). Lors de l'examen de la liste sur l'état d'avancement des travaux, il a été observé que 12 projets de GI/TI, d'une valeur d'environ 19 M\$, parachevés au 31 mars 2013, demeuraient dans les travaux en cours en date du 13 août 2013. À la fin du mois d'août, quatre de ces projets, d'une valeur approximative de 7 M\$, ont été transférés des travaux en cours au module des immobilisations.

La Vérification interne a pu constater qu'un projet de nettoyage des comptes de travaux en cours avait été entrepris. Les documents de travail fournis par Finances le confirment. Grâce à ces nettoyages, environ 40 M\$ ont été retirés des travaux en cours.

Compte tenu du montant considérable du redressement issu de l'exercice de nettoyage, nous avons demandé si une analyse avait été préparée pour évaluer l'incidence du redressement sur les états financiers ou si le redressement avait été documenté dans la liste des inexactitudes, conformément à la politique du Ministère sur l'importance relative et les états financiers du Ministère (chapitre 610). D'après la politique, le directeur des Opérations comptables est tenu d'établir une liste codifiée des inexactitudes supérieures à 100 k\$ et cette liste doit être utilisée par le directeur pour déterminer si les états financiers contiennent des inexactitudes importantes. Nous avons été informés que la liste n'avait pas été établie depuis quelques années et qu'une analyse n'avait pas été faite sur le redressement.

Possibilités à envisager par la direction

- Améliorer le processus en cours en établissant des procédures pour fournir une plus grande assurance qu'à la fin de l'exercice, tous les projets terminés sont inscrits avec exactitude dans le module des immobilisations. De plus, examiner et mettre à jour, selon les besoins, la documentation sur les procédures (p. ex. exigence actuelle de transférer les projets terminés du module des travaux en cours au module des immobilisations dans le même mois au cours duquel ils ont été terminés) pour assurer l'harmonisation avec les procédures en place et faire en sorte que les rôles et les responsabilités soient clairs et bien compris.
- Rétablir la pratique de dresser la liste des inexactitudes dans le cadre des procédures de fin d'exercice et établir un processus pour faire en sorte que les faiblesses relatives aux erreurs et aux contrôles soient communiquées de façon appropriée au sein du Ministère, y compris l'évaluation du contrôle interne en matière de rapports financiers.

3. INTÉGRATION ET CENTRALISATION DES RESSOURCES DE GI/TI

La portée de la présente évaluation des progrès comprenait une évaluation des mesures prises pour rationaliser les systèmes du Ministère par une intégration et la mesure dans laquelle les plans et processus de planification en matière de GI/TI cernent les risques et les enjeux liés à l'état de préparation au moment où le Ministère et le gouvernement misent sur une plus grande centralisation des services et des applications de TI.

Pour effectuer cette évaluation, Vérification interne a mené des entrevues auprès des membres de la DGSGTI et du CGX, a examiné la documentation, y compris le plan d'investissement stratégique en GI/TI de 2013-2014 à 2016-2017 et a participé à des réunions avec la DGSGTI et l'entrepreneur chargé d'élaborer la stratégie d'architecture pour le Ministère.

Observations

Plan stratégique

Le but du Plan stratégique et d'investissement en GI/TI est de communiquer l'orientation ministérielle dans le domaine de la GI/TI à l'appui d'une exécution efficace et rentable des programmes, de la gestion des risques et de la prestation de niveaux de service continus pour les services opérationnels.

Le Plan stratégique et d'investissement en GI/TI de 2013-2014 à 2016-2017 (le Plan) est un document de fond qui représente un effort et une réflexion considérables. Comme il n'y avait pas de processus ou de structure du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) que pouvait adopter la DGSGTI pour un processus et un plan de planification stratégique de la GI/TI, la DGSGTI a créé les siens. Le SCT a examiné le plan de TC dans son évaluation annuelle du cadre de responsabilisation de gestion et a déterminé que le Ministère répondait aux exigences du SCT.

Le Plan comprend des éléments des initiatives stratégiques, un rapport sur les réalisations et les priorités d'investissement dans les projets de GI/TI. La quantité de détails, de même que la partie du Plan qui fait état des réalisations de la DGSGTI, risque de nuire à la concentration du lecteur.

De plus, la vision de la GI/TI décrite dans le Plan ne tient pas compte clairement de toutes les initiatives stratégiques en cours au Ministère. Par exemple, même si la gouvernance et les investissements révisés sont pris en compte dans le plan, les initiatives en cours pour consolider et rationaliser les systèmes du Ministère ne le sont pas. D'après les entrevues auprès de la DGSGTI, au moment où le Plan était mis au point, ces aspects de la vision du Ministère pour la GI/TI n'avaient pas été déterminés. Les concepts de consolidation, rationalisation et intégration sont maintenant bien établis et les travaux sont en cours pour appuyer ces initiatives. Par exemple, la DGSGTI a dressé des plans de

haut niveau comprenant des estimations de coûts pour la transition du Ministère d'Oracle à SAP, ainsi que pour son application des RH, du SIPT à PeopleSoft. En avril 2013, la DGSGTI a fait une présentation au CGX sur le plan pour passer au SAP, en précisant les 20 applications actuellement intégrées dans Oracle.

La consolidation de l'élaboration et du soutien des applications au Ministère (conformément au Plan d'action pour la réduction du déficit de TC) se poursuit conformément au calendrier établi par la DGSGTI. La majorité du personnel des applications et du soutien fait maintenant partie de la DGSGTI et, par suite de la consolidation, la DGSGTI a déclassé 27 applications jusqu'à présent.

Un échantillon représentatif d'intervenants, y compris le CGX, a été invité à fournir de la rétroaction sur le projet de plan. D'après un examen du document de décision utilisé pour suivre les commentaires, la DGSGTI n'a reçu de la rétroaction que d'un seul membre du CGX. Des entrevues personnelles n'ont pas eu lieu avec les membres du CGX dans le cadre du processus de planification stratégique en raison des contraintes de temps liées à la nouvelle exigence de préparer le Plan et les investissements proposés en même temps. Dans le passé, le Plan était d'abord dressé, puis les investissements proposés à l'appui de ce plan étaient présentés à une date ultérieure. Toutefois, il a été observé qu'il y a eu des entrevues personnelles avec certains membres du CGX dans le cadre du travail de révision du cadre de gouvernance de la GI/TI de TC.

Un profil des risques en matière de GI/TI de TC n'a pas été élaboré dans le cadre du Plan. Les risques liés à la GI/TI provenant du profil de risques des services internes ont plutôt été utilisés. En conséquence, certains risques qui auraient dû normalement être pris en compte dans le Plan ne le sont pas. Par exemple, la capacité des systèmes d'information du Ministère d'appuyer les décisions opérationnelles du Ministère et les rapports sur le rendement n'a pas été abordée dans le Plan.

La gestion du changement a été signalée comme un risque dans le Plan et d'autres risques, comme la transition vers Services partagés Canada et la capacité de l'effectif, englobent des aspects de la gestion du changement. Les mesures d'atténuation liées à la gestion du changement comprennent la mise en œuvre de processus particuliers de la GI/TI, comme la gestion du portefeuille, mais le Plan n'indique pas qu'un processus de gestion du changement au niveau ministériel est en place (ou est nécessaire).

Travaux en cours pour élaborer une stratégie d'architecture

Conformément aux directives du gouvernement dans son ensemble visant à réduire les coûts et à accroître l'efficacité, Transports Canada a entrepris un processus pour examiner l'architecture des opérations et des systèmes actuels du Ministère afin d'apporter des améliorations à l'appui de la réalisation du mandat du Ministère.

À l'automne 2013, la DGSGTI a retenu les services d'un entrepreneur pour dresser une stratégie d'élaboration des architectures des opérations et des systèmes du Ministère. Une architecture opérationnelle montre l'état qu'un service opérationnel désire atteindre, ainsi que son état actuel. Une architecture des systèmes décrit les processus et les systèmes de GI/TI à l'appui des opérations. Sur le plan des « pratiques exemplaires », le processus

commence d'abord par les opérations, pour ensuite passer à l'information, à la sécurité, à la technologie et aux applications et systèmes nécessaires à l'appui des opérations. La stratégie servira de fondement pour une plus grande rationalisation des applications du Ministère et pour la mise en œuvre d'autres initiatives du gouvernement, comme la centralisation et l'intégration. Alors que l'effort actuel porte sur l'élaboration d'une stratégie pour l'établissement de l'architecture, la mise en œuvre prendra plusieurs années et entraînera vraisemblablement des coûts importants.

En plus de diriger l'initiative de l'architecture des systèmes, la DGSGTI s'est fait demander de recommander au CGX une stratégie pour établir l'architecture opérationnelle. D'après le plan de projet, des consultations doivent avoir lieu avec des membres du CGX, des représentants des programmes de TC et des spécialistes de la GI/TI pour documenter l'architecture actuelle et définir une stratégie pour l'architecture future ainsi que des plans de haut niveau pour mettre en œuvre la stratégie.

À la fin de septembre, le processus d'établissement de la stratégie d'architecture venait de commencer et la possibilité d'évaluer les progrès était donc limitée. La DGSGTI disposait cependant d'un plan de projet comprenant un échéancier et des calendriers de consultation détaillés avec des spécialistes de la GI/TI, des représentants des programmes de TC et des membres du CGX. Les séances avec les spécialistes de la GI/TI sont en cours et les séances avec les représentants des programmes et les membres du CGX sont prévues pour le début d'octobre. La DGSGTI a indiqué qu'elle était déterminée à achever le rapport sur la stratégie et à le présenter au CGX en novembre.

Possibilités à envisager par la direction

Plan stratégique

- En plus de mobiliser les conseils de gestion des résultats stratégiques, consulter directement les membres du CGX personnellement pour élaborer le Plan stratégique et d'investissement en GI/TI.
- Effectuer une analyse des risques pour les risques en matière de GI/TI de TC. Veiller à ce que l'évaluation des risques porte convenablement sur les risques liés aux initiatives en cours au sein du Ministère, comme la capacité du Ministère de rationaliser les applications du Ministère.
- Formuler une vision d'état final pour la GI/TI à TC qui englobe toutes les initiatives stratégiques, y compris bon nombre de celles qui sont en cours (p. ex. consolidation/rationalisation/intégration des applications). De plus, veiller à ce que le Plan intègre la stratégie d'architecture approuvée et s'harmonise avec elle.
- Examiner le contenu et la structure du Plan pour faire en sorte que l'information stratégique primordiale en matière de GI/TI constitue l'objet principal.

Stratégie d'architecture

- Veiller à ce que cette importante initiative ministérielle soit inspirée et entièrement appuyée par le CGX. Définir clairement, dans le cadre du rapport sur la stratégie et les plans de mise en œuvre qui en résultent, le rôle du CGX, la façon dont le soutien et l'orientation seront communiqués par le CGX au sein du Ministère et comment le CGX surveillera et mesurera les progrès.

- Nommer un champion opérationnel (niveau du CGX) pour travailler avec la DGSGTI aussitôt que possible pour faire en sorte que l'architecture opérationnelle soit axée sur les opérations et que les données des services opérationnels soient saisies à la fois pendant l'élaboration et pendant la mise en œuvre d'une stratégie d'architecture opérationnelle.
- Veiller à ce que l'architecture des systèmes tienne compte de toutes les initiatives stratégiques d'importance qui sont en cours et prévues (consolidation, rationalisation, intégration, exigences multimodales, etc.).
- S'assurer que le rapport sur la stratégie d'architecture est rédigé clairement, en langage non technique. De plus, envisager :
 - d'inclure des définitions claires et brèves de termes comme consolidation, rationalisation, intégration, etc. fondés sur la façon dont les termes sont définis à Transports Canada et assurer une utilisation uniforme des termes dans la documentation connexe;
 - d'obtenir de la rétroaction concernant le rapport sur la stratégie d'un groupe choisi d'employés de l'extérieur de la DGSGTI pour faire en sorte qu'il soit clair et facile à comprendre.
- Faire en sorte que les besoins en matière de gestion du changement soient clairement précisés et fassent partie du rapport sur la stratégie et des plans de mise en œuvre en découlant.